



Armin Trost

Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität



Springer Gabler

Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität

Armin Trost

Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität

Armin Trost
Tübingen, Deutschland

ISBN 978-3-662-57406-5

ISBN 978-3-662-57407-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57407-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Meinen lieben Eltern
Edith und Ernst Trost

Vorwort

Als ich vor etwa 30 Jahren angefangen habe, Psychologie zu studieren war es mein Ziel, systemischer Familientherapeut zu werden. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich bereits zwei Jahre hinter mir, in denen ich in einer kleinen, psychiatrischen Einrichtung gelernt hatte, intensiv mit Menschen zu arbeiten. Das war eine wunderbare, lehrreiche Zeit. Irgendwann im Laufe meines Studiums wendete ich mich dann der Arbeits- und Organisationspsychologie zu und landete schließlich dort, wo viele meiner Kommilitonen landeten: in der Personalentwicklung eines großen Konzerns. Meine Karriere als Personaler nahm ihren Lauf. Ich implementierte Leistungsbeurteilungssysteme, ohne mich jemals fragen zu müssen, was Leistung auf Seiten der Betroffenen eigentlich konkret bedeutet. Ich führte Mitarbeiterbefragungen durch, ohne mich für die Belange eines Mitarbeiters persönlich interessieren zu müssen. Ich führte Recruiting-Prozesse ein, ohne einem Bewerber persönlich zu begegnen. Anders als bei meiner Tätigkeit im psychiatrischen Umfeld wurde mir irgendwann klar, dass HR in großen Konzernen vor allem bedeutet, Prozesse, Instrumente, Systeme, Programme auf die Beine zu stellen und sie am Laufen zu halten. Mit der Arbeit am Menschen hat all dies sehr wenig zu tun.

Grundsätzlich ist das in Ordnung. Man lernt und akzeptiert ja schnell, dass man kein Personaler sein sollte, wenn man gerne mit Menschen arbeitet. Über die Jahre hinweg wurde aber meine innere Abneigung, die von Anfang an latent spürbar war, immer deutlicher. Dabei sind es nicht die Systeme an sich, die für mich immer unerträglicher wurden, sondern die Haltung mit der diese Systeme entwickelt und am Leben erhalten werden. Man findet in den meisten, gängigen Lehrbüchern Darstellungen dieser Systeme – das jährliche Mitarbeitergespräch, Change Management, Kompetenzmanagement, Talentmanagement etc. Und ich muss zugeben, dass ich schon während meines Studiums Bücher zur Personalwirtschaft (so hieß das früher) gehasst habe. Es gibt wahrlich nichts Gruseligeres als ein klassisches Lehrbuch über das Personalwesen. Daran hat sich bis heute kaum etwas geändert, weder an meiner Reaktion noch an den Büchern an sich. Was dort beschrieben und größtenteils in der Praxis gelebt wird hat etwas Bevormundendes, nicht selten sogar etwas Menschenverachtendes. Hier wird der Mitarbeiter, der Mensch nicht als Subjekt sondern als Objekt behandelt. Er wird vermessen, beurteilt, entwickelt („upgeskillt“), befördert, versetzt, gekündigt, belohnt, gebunden usw. Man macht etwas mit der Human Resource. „Man“ ist das übergeordnete, unternehmerische System, repräsentiert durch die Personalabteilung als ausführendes Organ. All dies tut man unter dem Motto: „Den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen“. Was für eine Illusion. Auch der Betreiber einer Legebatterie stellt seine 10.000 Hühner in den Mittelpunkt.

Und dann wurde ich Professor für Human Resource Management. Ausgerechnet ich. Im Nachhinein betrachtet war dies der ideale Zeitpunkt. Die Unternehmen wachten langsam auf und fingen an, umzudenken. Am Anfang stand der Fachkräftemangel und plötzlich mussten wir lernen, Bewerber und Kandidaten wertzuschätzen, sich für ihre

Präferenzen zu interessieren, uns bei ihnen zu bewerben und nicht umgekehrt. Mein erstes Buch erschien: Employer Branding. Wie können wir als Arbeitgeber überzeugen? Dann folgte das Buch „Talent Relationship Management“. Nach weiteren Büchern machte ich mich an einem besonders entmündigenden HR-Instrument zu schaffen, nämlich am jährlichen Mitarbeitergespräch. Das Buch „Unter den Erwartungen“ erschien und nichts freute mich mehr, als die große Irritation gepaart mit breiter, positiver Resonanz. Ich hatte die vergangenen Jahre wirklich Glück, weil ein schrittweises Erwachen in der HR Community immer sichtbarer wurde. Neue Generationen von Personaler ergriffen das Ruder, unterstützt von neuen Generationen von Geschäftsführern. Über all die Jahre empfand ich es als eine wunderbare Aufgabe, immer wieder Kohlen in das aufflammende Feuer zu werfen, kritisch, provozierend aber immer auch konstruktiv und nah an der Praxis. Es schien, als träfen meine Haltung und der Zeitgeist aufeinander und ich durfte eine aktive Rolle in dieser Entwicklung spielen.

Wie sehr begrüße ich nun die immer lauter werdende Diskussion um das Thema Agilität. Für mich ist Agilität weit mehr als nur ein Buzzword. Es symbolisiert eine längst überfällige Entwicklung in Richtung einer sich ändernden Haltung. Der Mitarbeiter als mündiges Wesen. Mein großes Vorbild Douglas McGregor erwacht zu neuer Bedeutung und selten war seine Gegenüberstellung der Theorien X – Menschen sind von Natur aus faul und müssen an kurzer Leine geführt werden – und dem humanistischen Gegenentwurf der Theorie Y wichtiger und lebendiger. Im Zuge dieser Entwicklung war es mein großer Traum, endlich ein umfassendes Buch zu schreiben, das HR aus Sicht von Theorie X und Y behandelt. Wie sieht HR in einem traditionellen, hierarchischen und nach Stabilität strebenden Unternehmen aus und wie stellen sich die Dinge in einem agilen Kontext dar? Was für eine spannende Frage! Dieses Buch zu schreiben, war mir ein echtes Herzensanliegen. Dabei geht es hier um deutlich mehr, als nur um das Menschenbild eines mündigen Menschen. Es geht letztendlich um die Wettbewerbsfähigkeit zahlreicher, stolzer Unternehmen. Ich teile die Auffassung, dass Agilität für die Mehrheit der Unternehmen eine Grundvoraussetzung ist, um in aktuellen und zukünftigen Märkten bestehen zu können. Und HR spielt darin eine wesentliche Rolle.

Als ich im Jahr 2017 dieses Buch in Angriff nahm, hatte ich großen Respekt vor dieser Aufgabe. Ich war angefüllt von Ideen, einer Haltung, von einer Ahnung dessen, was ich schreiben würde. Am Ende war das Verfassen dieses Buches eine lange Reise in etwas Ungewisses. Dass ein solches Buch statischen Charakter hat, man gezwungen ist, Gedanken schwarz auf weiß und damit endgültig zu fixieren ist für mich nur schwer zu ertragen. Denn die Reise geht weiter und alles, was ich in diesem Buch schreibe ist lediglich eine Momentaufnahme. Agilität bedeutet eben auch, nie wirklich anzukommen.

Diese Reise fand nicht im stillen Kämmerchen statt sondern in einem konstanten Austausch mit zahlreichen, vorwärts denkenden, aufgeschlossenen Menschen und Unternehmen, die bereit waren, die Ungewissheit konstruktiv mitzutragen. An dieser Stelle folgt üblicherweise eine Danksagung an all jene, die konstruktiv zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben. Ich kann sie gar nicht alle nennen. Es sind die vielen Perso-

naler, Geschäftsführer, Führungskräfte aber auch Studenten mit denen ich Stunden, gar Tage diskutiert und um Lösungen gerungen habe. Es sind die vielen Impulsgeber in den unendlich vielen Büchern, Artikeln, Blogs, TED-Talks, die es geschafft haben, mich kontinuierlich zu irritieren. Es ist aber auch meine Familie, die ein Jahr lang einen Vater und Ehemann erdulden musste, der phasenweise gedanklich abwesend war. Danke, Danke, Danke. Ich freue mich auf die weitere, lange Reise, die noch vor uns steht.

Armin Trost

Tübingen

28.02.2018

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Agilität und Stabilität	9
2.1	Von der Haltung zu Managementsystemen	10
2.2	HR-Spielarten innerhalb des HR-Spielfelds	19
3	Die Entwicklung einer Personalstrategie	31
3.1	Personalstrategie – ein Überblick	32
3.2	Unternehmensstrategie als Ausgangslage	36
3.3	Kritische Funktionen und Rollen	42
3.4	Personalrelevante, strategische Herausforderungen	47
3.5	HR-Schlüsselthemen und deren strategische Ausrichtung	52
3.6	Internationale Personalstrategien	58
4	Der strukturelle und kulturelle Kontext	63
4.1	Der Kontext und seine Relevanz für HR	64
4.2	Der Mitarbeiter im Mittelpunkt?	68
4.3	Das Aufgabenumfeld	76
4.4	Das dominierende Führungsverständnis	82
4.5	Organisation, Dynamik und Verpflichtung	89
4.6	Status und Zielvorstellung	93
5	Personalgewinnung und -auswahl	97
5.1	Employer Branding	98
5.2	Kandidatensuche, -ansprache und -bindung	111
5.3	Auswahl und Passung	122
5.4	Onboarding	136
6	Ziele, Beurteilung und Feedback	145
6.1	Zielvereinbarung und Leistungserwartungen	146
6.2	Feedback	156
6.3	Formale Beurteilung	167
7	Lernen und Wissen	179
7.1	Betriebliche Ausbildung	180
7.2	Führungskräfteentwicklung	188
7.3	Kontinuierliches Lernen	204
7.4	Wissensmanagement	221
8	Entwicklung und Karriere	229
8.1	Talentidentifikation	230
8.2	Talentförderung und -entwicklung	242
8.3	Fachkarriere	260

9	Vergütung	273
9.1	Entgeltpolitik	274
9.2	Grundvergütung	290
9.3	Variable Vergütung	299
10	Engagement und Loyalität	309
10.1	Arbeitsbedingungen und Arbeitgeberattraktivität	310
10.2	Mitarbeiterbefragung	326
10.3	Mitarbeiterbindung	338
11	HR Operation	351
11.1	Personalorganisation	352
11.2	Kennzahlen und Controlling	370
11.3	Digital HR und People Analytics	387
12	Veränderungen gestalten	403
12.1	Drei unterschiedliche Szenarien	404
12.2	Change Management – klassisch gedacht	407
12.3	Veränderungen in einem agilen Setting	413
13	Transformation in eine agile Zukunft	427
13.1	Herausforderungen und Hürden	428
13.2	Prinzipien agiler Transformation	430
	Serviceteil	443
	Sachverzeichnis	444

Über den Autor



Professor Armin Trost

Professor Trost gilt seit vielen Jahren als einer der bekanntesten und führenden Vordenker im Personalmanagement. Er lehrt und forscht seit 2005 an der Business School der Hochschule Furtwangen. Zuvor hatte er eine Professur an der FH Würzburg inne. Bei der SAP war er mehrere Jahre weltweit für Recruiting verantwortlich. Seit vielen Jahren berät er erfolgreich Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen in strategischen Fragen

des Human Resource Management. Bis 2015 war er Partner der vielfach ausgezeichneten Unternehmensberatung Promerit. Dr. Armin Trost ist nicht nur als Autor zahlreicher Fachbeiträge und Bücher bekannt, sondern auch als international gefragter Redner auf namhaften Kongressen.

Kontakt

Homepage: www.armintrost.de

Mail: mail@armintrost.de

Twitter: [@armintrost](https://twitter.com/armintrost)

LinkedIn: www.linkedin.com/in/armintrost/

Einleitung

Literatur – 7

Das Personalmanagement (HR) kommt scheinbar nicht zur Ruhe. In den späten Neunzigern, mussten wir von Dave Ulrich (1997) lernen, nicht nur administrativ sondern auch strategisch aufgestellt zu sein. Daraufhin wurden verwaltungsnahe Aufgaben gebündelt und nicht selten in Niedriglohnländer verlagert. So gewann man Zeit für strategische, wertschöpfende Tätigkeiten im HR. Aus dem Personalreferent wurde der „HR Business Partner“ mit Anspruch auf Augenhöhe mit dem Linienmanagement. All dies hat sehr viel Kraft gekostet. Zu Beginn des neuen Jahrhunderts stieg dann die Nervosität vor dem Fachkräftemangel. Employer Branding musste man plötzlich machen. Talentmanagement musste man machen, Active Sourcing, Talent Communities und dann auch noch Candidate Experience. Daneben schien die junge Generation Y auf neue Themen zu drängen. Work-Life-Balance, eine innovativ anmutende, flexible Arbeitswelt. Am Ende durften wir feststellen, dass HR zu Beginn des 21sten Jahrhunderts kaum mehr etwas mit dem HR gemein hat, was noch zehn oder 20 Jahre vorher gepredigt wurde und in den gängigen Lehrbüchern geschrieben steht. Wir erlebten eine fast überwältigende Entwicklung in Richtung einer Modernisierung und Professionalisierung mit dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit in den Geschäfts- und Arbeitsmärkten zugleich.

Digitalisierung und Agilisierung

Und heute? Heute beschäftigen wir uns mit den Themen *Digitalisierung* und *Agilisierung*. Die Rede ist von einem gänzlich anderen HR, flexibler, schneller, weniger technokratisch, weniger bürokratisch. Der Mitarbeiter muss wieder mehr in den Mittelpunkt. Reihenweise schaffen Unternehmen HR-Prozesse ab, die mit viel Aufwand und Schmerzen auf den Weg gebracht wurden. Man denke hier etwa an das jährliche Mitarbeitergespräch (vgl. Trost 2015). Manche „Vordenker“ sprechen bereits von der Abschaffung von HR insgesamt. „HR muss zurück in die Linie. Alles andere kann man outsourcen“. Eine gewisse Unruhe macht sich breit. Man findet kaum mehr ein Unternehmen, dass Digitalisierung nicht auf der strategischen Agenda hat. Damit einhergehend stellen sich zunehmend mehr Unternehmen die Frage, ob traditionelle Formen der Organisation und Führung noch zukunftsfähig sind. Die Themen Geschwindigkeit, Vernetzung, Nähe zum Kunden und Nutzer sind allgegenwärtig. Da kann HR nicht außen vor bleiben. Und nicht selten höre ich Personalleiter sagen „Wir haben jetzt auch eine Digitalisierungsstrategie. Unser Vorstand möchte, dass wir uns mit der Frage beschäftigen, was dies mit HR zu tun hat“. Was tut man als Personalleiter, wenn man einen „Auftrag“ dieser Art erhalten hat?

Erst mal googeln: „Digitalisierung HR“. Das wird nichts bringen. Man findet Halbgares, Oberflächliches und noch mehr Dogmatisches. Was die Suche liefert, hilft für den eigenen, besonderen Fall selten weiter. Dann doch besser auf einen einschlägigen Kongress gehen. Was man neben einem Ordner mit Veranstaltungs-

unterlagen und neuen LinkedIn-Kontakten nachhause nimmt ist zumindest das beruhigende Gefühl, dass man mit der eigenen Unsicherheit nicht allein ist. Die Wahrscheinlichkeit, den Kongress mit mehr zu verlassen ist erschreckend gering. Dann gleich richtig machen, Geld in die Hand nehmen und einen Berater ins Haus holen. Hier ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, Berater zu finden, die noch vor wenigen Jahren oder gar Monaten mit (komplizierten, technokratischen) Konzepten aus der alten Welt Umsatz generiert haben. Berater, die auf mehrjährige Erfahrungen im Kontext Digitalisierung und HR zurückblicken können gibt es nicht. Dafür kam das Thema zu schnell über uns und auch über die Berater.

Zunächst sollte man sich darüber im Klaren sein, auf welcher Ebene man HR und Digitalisierung zusammenbringen möchte. Ein erster Schritt zur Auflösung des Sprachgewirrs. Dies wiederum betrifft die Rolle, die HR in diesem Zusammenhang spielen möchte. Sechs Rollen kann man hier unterscheiden: Verwalter, Unterstützer, Begleiter, Gestalter, Befähiger und Unternehmer.

HR im Kontext der Digitalisierung

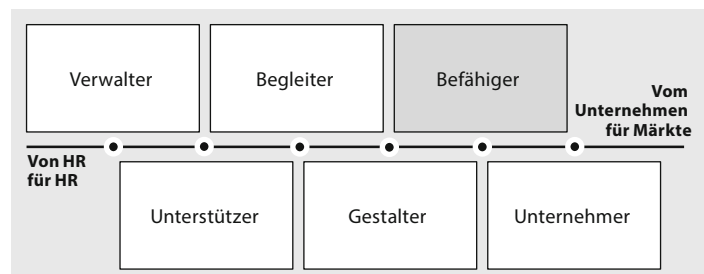
- Der *Verwalter* optimiert bestehende HR-Prozesse durch digitale Technologie. Das haben wir schon immer gemacht. Man denke hier an die Digitalisierung der Recruiting-Prozesse (e-Recruiting), die elektronische Erfassung der Arbeitszeit oder an die digitale Personalakte.
- Der *Unterstützer* stellt Mitarbeitern und Führungskräften nützliche Hilfestellungen für HR-relevante Aufgaben in elektronischer Form zur Verfügung. Auch das gibt es schon lange: Employee Self Services (ESS), e-Learning, Apps für das Mitarbeiterempfehlungsprogramm, interne Gelbe Seiten usw.
- Der *Begleiter* unterstützt das Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation bei allen HR-relevanten Problemstellungen. Was tun wir mit bestimmten Mitarbeitergruppen, wenn deren Jobs aufgrund von Digitalisierung obsolet werden? Wie sichern wir im Unternehmen die notwendigen Kompetenzen, die im Rahmen der digitalen Transformation erfolgskritisch sind oder zukünftig sein werden?
- Der *Gestalter* verändert die Art und Weise, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels digitaler Technologie arbeiten. Das kann auch bedeuten, dass HR aktiv dazu beiträgt, Jobs und Aufgaben mittels entsprechender Technologie zu ersetzen oder zumindest einfacher und effektiver zu machen. Diese Rolle ist Stand heute im HR kaum verankert aber selbstverständlich denkbar.
- Der *Befähiger* verändert strukturelle (und damit auch kulturelle) Rahmenbedingungen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Zeiten der Digitalisierung insgesamt zu stärken. Wie müssen wir HR im Kontext eines sich ändernden Organisations- und Führungsverständnis anpassen um einen höheren Grad an Innovations- und Veränderungsfähigkeit

zu erlangen? Diese Rolle berührt unmittelbar den Aspekt der Agilisierung.

- Der *Unternehmer* setzt sich mit der Frage auseinander, wie sich das Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation insgesamt und im Hinblick auf seine Produkte und relevante Partnerschaften aufstellen muss. Traditionell würde man diese Rolle HR nicht zuschreiben. Davon kategorisch auszugehen wäre aber ein Fehler. Denn dies muss nicht immer so sein. Warum soll sich ein Personalleiter nicht im selben Maße in Fragen der strategischen Positionierung einbringen, wie es die Kolleginnen und Kollegen aus dem Marketing, der Forschung & Entwicklung schon immer getan haben?

Hinter den sechs Rollen vom Verwalter zum Unternehmer steht eine logische Dimension. Während sich der Verwalter primär mit sich und HR selbst beschäftigt (HR für HR) setzt sich der Unternehmer mit dem Unternehmen und seinen Märkten auseinander (Vom Unternehmen für Märkte). Die erste Frage ist also, welche Rolle HR in einem Unternehmen besetzen oder zumindest anstreben möchte (siehe ■ Abb. 1.1).

Dieses Buch befasst sich mit der Rolle des *Befähiger*. Alle anderen Rollen werden bestenfalls dann berührt, wenn es für die weiteren Ausführungen als relevant erscheint. Warum wird für dieses Buch ausgerechnet diese Rolle ausgewählt? Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen besteht eigenen Beobachtungen zu Folge gerade hier ein großer Handlungsbedarf. Kaum eine Rolle ist von den aktuellen Entwicklungen mehr betroffen als diese. Hier geht es nicht nur um die Frage, *was* wir im HR tun sondern vor allem um die Frage, *wie* wir in Zukunft Dinge tun. Gerade hier werden wir in den kommenden Jahren vermutlich erhebliche Umbrüche zu beobachten haben. Zum anderen scheint diese Rolle unter einem starken Druck zu stehen. CEOs, aber auch die Mitarbeiter und Führungskräfte fordern in Zeiten sich ändernder Vorzeichen ein anderes HR. Die mangelnde Kompatibilität zwischen einem modernen Führungs- und Organisationsverständnis einerseits und traditionellen HR-Prozessen, -Systemen, -Instrumenten



■ Abb. 1.1 Mögliche Rollen von HR im Kontext der digitalen Transformation

andererseits werden zunehmend spürbar. Zugleich besteht gerade hier die größte Unsicherheit. Bloßes HR-Bashing, das einseitige Einprägeln auf HR hilft nicht weiter. Davon hat die HR-Community eh genug. Der Druck liegt auf der Entwicklung alternativer Ansätze und Lösungen, und das in einer Zeit, wo man kaum auf Erfahrungswerte anderer Unternehmen blicken kann.

Dieses Buch soll hierfür Orientierung bieten. Wer auf der Suche nach einer neuen Personalstrategie in Zeiten der Digitalisierung ist findet in diesem Buch einen praktischen Leitfaden. Das ist mein Versprechen als Autor an den Leser. Selbstverständlich wird im weiteren Verlauf dieses Buches keine fertige Personalstrategie vorgeschlagen. Dies wäre nur bei höchstmöglicher Ignoranz unternehmensspezifischer Herausforderung und Rahmenbedingungen möglich. Dieses Buch bietet keine ultimative Lösung sondern führt schrittweise durch Fragen, gepaart mit praktischer Orientierung. Dabei verfolgt dieses Buch den Anspruch undogmatisch zu sein. Es gibt kein ultimatives Falsch oder Richtig. Damit soll sich dieses Buch von manch anderen Werken abheben, die für meinen Geschmack zu oft und zu vorschnell einseitige Sichtweisen prophetenhaft in den Vordergrund rücken.

Eine Sache verspricht dieses Buch *nicht*. Hoffentlich inspiriert und mit besserer Orientierung wird man sich beim Lesen immer wieder die Frage stellen, wie strategische Ausrichtungen denn nun in die Praxis umgesetzt werden könnten. Der Praktiker wird Überlegungen in diesem Buch vor dem Hintergrund seiner gegebenen Rahmenbedingungen reflektieren und versuchen, diese in möglichst konkrete Abläufe, Instrumente oder Verantwortlichkeiten zu übersetzen. Nun habe ich mich bemüht, zahlreiche Gedanken in diesem Buch mit praktischen Beispielen und Ideen greifbar zu machen. Allerdings kann es dieses Buch nicht leisten, auf Alles eine konkrete Lösung zu liefern. Dies hat mindestens zwei Gründe. Erstens sehen Lösungen je nach gegebenen Rahmenbedingungen immer unterschiedlich aus und es wäre vermessen, hier bestimmte Ansätze als besonders geeignet hervorzuheben. Vor allem aber hätte dieses Buch einen deutlich größeren Umfang, wollte ich zu allen Strategien, die hier besprochen werden zugleich das operative Design diskutieren. Dann wäre aus diesem Werk ein umfassendes Lehr- oder Praxishandbuch geworden, was von Anfang an nicht die Intention war.

Dieses Buch besteht im Wesentlichen aus zwei Teilen, einem allgemeinen, strategischen Teil und einem Teil, in dem die wichtigsten Handlungsfelder und HR-Themen nach hierarchischen und agilen Gesichtspunkten durchdekliniert werden. Der erste Teil umfasst die ► Kap. 2–4. Hier werden grundlegende Überlegungen zur Entwicklung einer Personalstrategie dargelegt. Dieser Teil liefert einen praktischen Leitfaden. Welche Schritte sind bei der Entwicklung einer Personalstrategie einzuhalten? Wie bauen die einzelnen Schritte aufeinander auf? Ein wesentlicher Teil dieses

Versprechen dieses Buches

Ausblick auf die Inhalte
dieses Buches

Teils werden unterschiedliche HR-Spielarten sein. Es beschreibt ein Modell, das zu meinem Mantra im HR wurde. Es zeigt das Spannungsfeld zwischen den drei Polen, entweder bewusst nichts zu tun, zentral zu planen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen. Es vergeht kaum ein Vortrag, in dem ich dieses Modell nicht zeige. In diesem Buch bildet es die Leitplanken aller Überlegungen. Bereits hier wird das Spektrum zwischen Agilität und Stabilität deutlich. Die zentrale These dieses Buches besteht darin, dass HR in einem agilen Kontext nach anderen Regeln funktioniert als dies in einem nach Stabilität strebenden Unternehmen der Fall sein kann. Daher wird in ► Kap. 4 ausführlich erläutert, was die Unterschiede zwischen einer hierarchischen, auf Stabilität setzenden Welt und einer eher agilen Welt sind. Auch hier liefert dieses Buch praktische Orientierung. Schrittweise werden relevante Faktoren und Kriterien veranschaulicht anhand derer jedes Unternehmen in der Lage ist, sich selbst einzuordnen. Wo stehen wir heute und wo wollen wir hin? Dieses ► Kap. 4 befasst sich kaum mit HR. Hier geht es lediglich um den internen strukturellen und kulturellen Kontext.

Bis zu diesem Punkt wird unter anderem deutlich, dass die Definition strategisch wichtiger HR-Themen – wir nennen sie HR-Schlüsselthemen – ein zentraler Baustein jeder Personalstrategie sein sollte. In den nun folgenden ► Kap. 5–12 wird ein breites Spektrum möglicher HR-Themen vor dem Hintergrund agiler aber auch stabiler Rahmenbedingungen diskutiert. Hier wurde der Versuch unternommen, HR umfassend zu behandeln. Es geht um Employer Branding, Kandidatenansprache und -bindung, Auswahl, Onboarding, Zielvereinbarung, Beurteilung, Feedback, Ausbildung, Führungskräfteentwicklung, Lernen, Wissensmanagement, Talentidentifikation und -förderung, Fachkarriere, Arbeitszeiten, Architektur, Arbeitsflexibilisierung, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterbindung, Vergütungspolitik, fixe und variable Vergütung, um fast alles, womit wir uns im Kontext HR beschäftigen. Danach geht es um Themen, die man eher der Infrastruktur zuordnen könnten: Personalorganisation, Controlling, Technologie, People Analytics und um das große Thema des Change Management. In diesem Sinne hat dieses Buch den Charakter eines Lehrbuchs, weil ein sehr breites Spektrum gängiger HR-Themen behandelt wird, wenngleich auf die Grundlagen nicht eingegangen wird. Vielmehr stehen die strategischen Optionen im Zusammenhang mit den behandelten Themen im Fokus. Während die Lektüre der ► Kap. 2–4 empfohlen wird, können die ► Kap. 5–12 und sogar die jeweiligen Unterkapitel unabhängig voneinander gelesen werden. Auch die Reihenfolge ist beliebig.

Dieses Buch muss mit einem Kapitel schließen, in dem der Frage nachgegangen wird, wie eine Transformation von einer stabilen in eine agile Welt gelingen kann. Dieses abschließende Kapitel handelt wiederum nicht von HR im engeren Sinne sondern vom

Unternehmenskontext insgesamt. Wenn aber HR dazu beitragen soll, diesen agilen Wandel nicht nur mitzumachen sondern aktiv zu gestalten, dann darf dieses Thema in einem Buch wie diesem nicht fehlen.

Literatur

Trost A (2015) Unter den Erwartungen. Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt. Wiley-VCH, Wiesbaden

Ulrich D (1997) Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, Boston

Agilität und Stabilität

2.1 Von der Haltung zu Managementsystemen – 10

2.2 HR-Spielarten innerhalb des HR-Spielfelds – 19

Literatur – 30

Selbstverständlich wünschen Unternehmen und deren Lenker Stabilität, Planbarkeit oder Vorhersagbarkeit. Kein ernst zu nehmender CEO würde freiwillig darauf verzichten. Gerade in den heutigen Zeiten, die von Komplexität, Dynamik, Unsicherheit und schnellem Wandel geprägt sind, ist der Ruf nach mehr Sicherheit mehr als verständlich. Nun sind es dieselben CEOs, die sich zugleich ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Resilienz wünschen. Wir sprechen heute auch von Agilität, einer unternehmerischen Beweglichkeit in wilden Zeiten. Das Problem besteht nun aber darin, dass beides nicht gleichzeitig zu haben ist. Unternehmen, die auf Stabilität setzen werden unweigerlich ein anderes Führungs- und Organisationsverständnis an den Tag legen, als dies bei jenen Unternehmen der Fall ist, die auf Agilität setzen. Dieses Dilemma prägt die Diskussion um Führung und Organisation gerade in diesen Zeiten der Digitalisierung. In diesem Kapitel erfolgt daher zunächst eine Annäherung an diese beiden Welten. Darauf aufbauend werden in diesem Kapitel grundlegende Spielarten vorgestellt, die unterschiedliche Rollen und Selbstverständnisse von HR und der Personalfunktion voneinander abgrenzen. Gerade Letztere bilden eine wesentliche Grundlage für den restlichen Verlauf dieses Buches.

2.1 Von der Haltung zu Managementsystemen

Man kann die Zukunft nur fassen, wenn man die Herkunft versteht und ernst nimmt. Kaum ein Unternehmen entwickelt eine Personalstrategie auf der viel zitierten „grünen Wiese“. Warum sind wir heute so, wie wir sind? Warum betreiben wir heute ein HR, das so ist wie es ist? Das sind entscheidende Fragen die am Anfang der Entwicklung einer neuen Personalstrategie stehen müssen. Erst auf der Grundlage ihrer Beantwortung kann man sich der Frage zuwenden: Wie wollen wir sein und was bedeutet das für unsere Personalstrategie? Im Folgenden soll daher eine einfache Geschichte nachvollzogen werden, wie sich Unternehmen und deren Führungs- und Organisationsverständnis entwickeln. All dies hat zunächst nur wenig mit HR an sich zu tun, ist aber wichtig für das weitere Verständnis. Wir beginnen ganz am Anfang.

Der Gründer und seine
persönliche Haltung

Am Anfang eines Unternehmens stehen meist ein Gründer und seine Idee. Auch wenn es sich hier um Gründerteams handeln kann, soll im weiteren Verlauf von „dem Gründer“ die Rede sein. Dieser Gründer hat eine persönliche *Haltung*, ein komplexes Konstrukt aus Persönlichkeit, Selbstbild, Einstellung, Menschenbild. Diese Haltung prägt das Miteinander im jungen Unternehmen. Da gibt es patriarchalische Gründer, Gründer, die ihr junges Team väterlich, mütterlich führen. Die einen wollen kontrollieren, die anderen vertrauen. Die einen sehen sich selbst, ihre Idee und die

Sache an sich als Mittelpunkt. Die anderen wiederum rücken die Mitarbeiter oder Kunden ins Zentrum des Geschehens. Häufig ist noch nach vielen Jahrzehnten die Haltung des Gründers im Unternehmen spürbar. Dies gilt sogar dann, wenn aus dem jungen Pflänzchen ein Global Player geworden ist. Noch heute spürt man den „Geist“ von Bill Hewlett und Dave Packard, von Robert Bosch, von Dietmar Hopp und Hasso Plattner (SAP) wenn man durch die Flure nicht nur der jeweiligen Headquarter wandelt.

Diese Haltung des Gründers hat einen nachhaltigen Einfluss auf das Miteinander und die Führung im Unternehmen. Gerade in den Anfängen spiegelt sich diese Haltung darin wider, wie Entscheidungen gefällt werden, wer Entscheidungen fällt, was wichtig ist und was nicht.

Diese Haltung des Gründers reproduziert sich im Denken und Verhalten der immer mehr werdenden Kollegen. Eine *Unternehmenskultur* entsteht. Sie ist im Grunde die reproduzierte Erweiterung der Unternehmens-DNA, die durch den Gründern bereits in den Anfängen in das Unternehmen eingepflanzt wurde. Sie spiegelt das kollektive Verständnis dessen wider, was im Unternehmen erwünscht oder unerwünscht ist. Dabei macht sie vor nichts Halt und prägt nicht nur die Art und Weise wie Entscheidungen gefällt werden sondern auch welcher Humor erlaubt oder erwünscht ist, welche Kleidung man trägt, ob man sich siezt oder duzt.

Bereits in dieser frühen Phase hat Kultur eine bedeutende Ordnungsfunktion. Sie schafft wechselseitiges Verständnis und Vertrauen im täglichen Handeln, weil Überraschungen im Verhalten und dadurch Komplexität reduziert wird. Kultur hat darüber hinaus eine wichtige Selektionsfunktion. Nur wer mit der jeweiligen Kultur zurechtkommt, fühlt sich von einem Unternehmen angezogen oder wird im Falle eines mangelnden Kultur-Fits abgestoßen. Das Besondere an Kultur ist, dass sie sehr beständig ist. Weil sie auf ungeschriebenen Regeln basiert und in das Unbewusste der Akteure übergeht, scheint sie einer gezielten Veränderung oder bewussten Reflexion kaum zugänglich.

Während in einer frühen Phase der Unternehmensentwicklung die Haltung des Gründers und die daraus entstehende Kultur absolut ausreichen, um schnell und verlässlich Entscheidungen zu fällen und Prioritäten zu setzen, genügt dies ab einer gewissen Unternehmensgröße nicht mehr aus. Umso größer das Unternehmen wird, desto weniger erlebbar wird die Haltung des Gründers für den Einzelnen. Darüber hinaus steigt mit zunehmender Unternehmensgröße die Wahrscheinlichkeit von Situationen, die nach einer offiziellen Regelung rufen. Schnelle, zwischenmenschliche Abstimmungsprozesse erfordern immer häufiger eine allgemeine Klärung. Es entstehen Regeln und Strukturen.

Anders als implizite Normen einer Kultur sind *Regeln* explizit. Man verfasst sie möglicherweise schriftlich. Sie gelten offiziell und müssen in ihrer Bedeutung möglichst wenig Interpretations-

Eine Unternehmenskultur entsteht und bleibt

Regeln und Strukturen

spielraum lassen. Man kann sie sogar an die Wand hängen oder im Intranet kommunizieren. Regeln beschreiben, wie sich Mitarbeiter und Führungskräfte in einer bestimmten Situation zu verhalten haben. Sie können die Arbeitszeit, Reisekosten, Neueinstellungen, externe Anschaffungen und vieles mehr betreffen. Regeln reduzieren Komplexität, weil sie bei Entscheidungsprozessen mögliche Entscheidungsoptionen minimieren. Man muss nicht immer wieder alles neu diskutieren. Damit einhergehend reduzieren sie das Potenzial möglicher Konflikte.

Regeln an sich sind Regeln erster Ordnung. Regeln zweiter Ordnung befassen sich auf einer Metaebene mit der Frage, wie Regeln entstehen oder verändert werden. Wer bestimmt Regeln? Wer legt deren Anwendungsgebiet fest? Was muss man tun, um Regeln zu adaptieren? Wer kontrolliert wie die Einhaltung von Regeln?

Auch durch Regeln werden die Kultur und damit die Haltung des Gründers reproduziert. Wie man Reisekosten regelt, Arbeitszeiten oder die Anschaffung von Betriebsmitteln regelt, trägt meist die Handschrift der Kultur. Darauf wird weiter unten in diesem Kapitel näher eingegangen. Spätestens seit den Arbeiten von Talcott Parsons (1951) nennt man die Übersetzung von Kultur in Regeln *Institutionalisierung*. Umgekehrt lernen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kultur durch das Lernen und Einhalten bestehender Regeln. Letzteres nennt man dann *Internalisierung*.

Strukturen hingegen klären Zuständigkeiten im Unternehmen. Während in den Anfängen der Unternehmensentwicklung Zuständigkeiten häufig auf Zuruf und auf der Basis persönlicher Verfügbarkeit geklärt werden, wird dies mit zunehmender Unternehmensgröße immer schwieriger. Klare Zuständigkeiten reduzieren Komplexität insofern, als dass jederzeit klar ist, wer heute und morgen welche Verantwortung trägt. Strukturen bilden sich horizontal, zwischen den Mitarbeitern aus. Die möglichen Folgen sind funktionale oder produktbezogene Abteilungen, Teams, Rollen, Cluster oder gar Silos je nach organisationalem Verständnis. Darüber hinaus bilden sich vertikal Strukturen mit entsprechenden Führungsebenen heraus. Das sagt noch nichts darüber aus, wie Führung gelebt wird. Auch in höchst agilen Organisationen gibt es Hierarchien, wie wir später noch sehen werden.

Strategische
Managementsysteme

Für manche Organisationen reicht es zum erfolgreichen Funktionieren aus, Regeln und Strukturen zu haben und diese entsprechend einzuhalten. Man denke hier beispielsweise an Behörden, Schulen oder Vereine. Sobald sich aber ein Unternehmen in einem dynamischen Marktumfeld behaupten muss, wird die bloße Einhaltung von Regeln und Strukturen nicht mehr ausreichen. Und dies gilt heute wohl für alle Unternehmen. Auch kleine Unternehmen befinden sich in einem dynamischen Umfeld, erleben dieses häufig sogar noch intensiver als die großen Wettbewerber. Sie kön-

nen aber schneller und direkter agieren, nicht zuletzt aufgrund der Präsenz des Gründers. Größere Unternehmen in einem dynamischen Umfeld hingegen setzen auf bestehende (meist statische) Regeln und Strukturen noch eine weitere Ebene drauf. *Strategische Managementsysteme* entstehen.

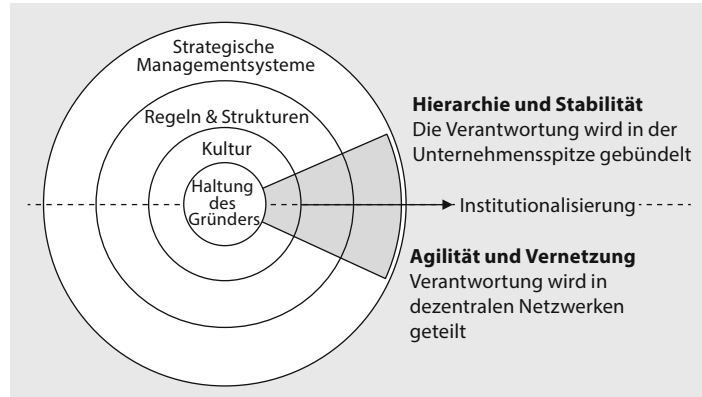
Viele Jahre konnte sich beispielsweise das Personalmanagement auf die Einhaltung von Regeln und Strukturen zurückziehen. Pure Verwaltung, das war in Ordnung. Und weil die Einhaltung von Regeln häufig mit Rechtmäßigkeit zu tun hat wurden Leitungspositionen im HR meist von Juristen besetzt. Spätestens mit dem Aufkommen des Wettbewerbs um Talente entstanden umfassende Managementsysteme – Talent Management oder Talent Relationship Management. Damit nicht genug. Heute kennen wir Kompetenzmanagement, Performance Management, Diversity Management, Change Management, Health Management. Lange Jahre studierten Studenten der Betriebswirtschaft „Business Administration“, was man mit „Betriebsverwaltung“ übersetzen könnte. Heute sprechen wir lieber von „Business Management“ und neben den Klassikern, wie Rechnungswesen, Kosten-Leistungs-Rechnung lernen Studenten Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Strategisches Management usw.

Strategisches Management setzt sich mit der Frage auseinander, wie sich ein Unternehmen in einem dynamischen Markt positionieren muss und entsprechende strategische Prioritäten im Unternehmen erfolgreich, zielorientiert umsetzen und steuern kann. Auch die konzeptionelle Ausrichtung der strategischen Managementsysteme folgt den kulturellen Werten des Unternehmens. Insofern findet auch auf dieser Ebene eine Institutionalisierung statt, bei der Kultur in gewisser Weise reproduziert wird. Ein Unternehmen, das auf Kontrolle und Misstrauen basiert, wird seine Managementsysteme anders gestalten als ein Unternehmen, das auf Vertrauen aufgebaut ist.

Diese eben beschriebene Entwicklung verläuft je nach Unternehmen qualitativ unterschiedlich. Gründer unterscheiden sich in ihrer Haltung. Entsprechend unterschiedlich bilden sich Kulturen in Unternehmen aus, die in Regeln, Strukturen und Managementsysteme institutionalisiert werden. Neben den bereits bekannten Phasen der Unternehmensentwicklung zeigt  Abb. 2.1 daher zwei unterschiedliche Hemisphären innerhalb derer sich die Entwicklung eines Unternehmens vollziehen kann, die hierarchische und die agile Hemisphäre.

Die obere Hemisphäre deutet auf eine traditionelle Organisation hin, die nach Stabilität strebt. Hier geht es darum, Verantwortung in der Unternehmensspitze zu bündeln. Vermutlich wird sich die Mehrheit der Unternehmen auf dieser Seite wiederfinden. Die untere Hemisphäre deutet eine agile Organisation an. Hier wird Verantwortung dezentral in Netzwerken geteilt. Diese Unter-

Hierarchische und agile
Entwicklung



■ **Abb. 2.1** Die Ebenen der Unternehmensentwicklung innerhalb zweier gegensätzlicher Hemisphären

Die hierarchische Hemisphäre

scheidung wird uns im weiteren Verlauf des Buches noch intensiv beschäftigen. Zunächst zur hierarchischen Hemisphäre.

Hierarchische Organisationen haben nicht selten einen patriarchalischen Gründer. Von Anfang an herrscht die Haltung, wonach der Chef das Sagen hat. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen das und haben das bereits in den ersten Tagen Ihrer Beschäftigung gelernt. Entsprechend werden Entscheidungen immer „oben“ gefällt, entweder durch den direkten Vorgesetzten, die nächsthöhere Führungskraft, oder auf noch höher angesiedelten Ebenen der Hierarchie. Sobald ab einer gewissen Größe Regeln und Strukturen entstehen weisen diese einen bestimmten Charakter auf. Regeln entziehen den Mitarbeitern Verantwortung und vermitteln unmissverständlich, wie in einer bestimmten Situation zu handeln ist. „Reisekosten müssen durch den direkten Vorgesetzten genehmigt werden“. „Es gilt Anwesenheitspflicht“. „Urlaube werden durch den nächsthöheren Vorgesetzten genehmigt“. Hier dominieren jene Prinzipien, die Max Weber bereits vor fast hundert Jahren in seinem Bürokratiemodell beschrieben hat: Arbeitsteilung, Befehlsgewalt, Hierarchie, Regelgebundenheit und Aktenmäßigkeit (Kieser 2005).

In hierarchischen Organisationen gilt das Prinzip der Arbeitsteilung. Mitarbeiter sind aufgefordert, sich auf ihre jeweils zugeordnete Aufgabe zu konzentrieren. Eine Orientierung nach links oder rechts innerhalb der Wertschöpfungskette ist explizit nicht vorgesehen. Die Bezeichnungen „Abteilung“ oder „Division“ sind wörtlich gemeint. Neben dieser horizontalen Teilung von Verantwortlichkeiten finden wir in etablierten Unternehmen eine vertikale Teilung von Befugnissen. Was die Zuständigkeit einer Stelle oder Organisationseinheit übersteigt, wird an die nächsthöhere Führungsebene weitergeleitet. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter im Marketingbereich vor der Entscheidung steht, ob eine An-

zeige geschaltet werden soll, deren Veröffentlichung 20.000 Euro kostet und der Mitarbeiter nur bis 500 Euro entscheiden darf, dann gibt dieser Mitarbeiter diese Entscheidung an die nächste Ebene weiter. Wenn die nächste Ebene nur bis 5000 Euro entscheiden darf, geht die Sache noch eine Ebene höher. Dies geht so lange, bis die Schwere einer Entscheidung mit der Befehlsgewalt einer Führungsebene korrespondiert. Alle Pflichten, Verantwortlichkeiten, Befehlsgewalten sind in einer Hierarchie nach dem Prinzip der Über- und Unterordnung sortiert und strukturiert. Oben sticht Unten. Entsprechend gibt es Befehlswege von oben nach unten und so genannte Dienstwege von unten nach oben.

Hierarchische Organisationen versuchen, Macht und Verantwortung möglichst weit oben in der Pyramide zu bündeln. Das obere Management ist sozusagen der Kopf des Unternehmens. Regeln sind dazu da, die Vorstellungen der Unternehmensleitung über korrektes Verhalten nach unten zu tragen und eigene Befugnisse zu sichern. „Warum wir das so machen? Weil ich das so sage!“. Ähnliches gilt für Managementsysteme. Sie sind dazu da, die Unternehmensleitung zu befähigen. Über Managementsysteme erhält die Führung des Unternehmens „Durchgriff“ auf die Organisation. Zugleich liefern Managementsysteme die Informationen, die auf höheren Ebenen für weitere Entscheidungen beansprucht werden. Entscheidungen werden dann kaskadisch nach unten transportiert, wo arbeitsteilig organisierte Mitarbeiter ihre Weisung empfangen. Die Summe der Einzelleistungen ergibt jene Produkte oder die Dienstleistungen, die dann an die Kunden geliefert werden. Über entsprechende Feedbacksysteme, wie Kundenbefragungen oder über die Entwicklung des Umsatzes erhalten Top-Entscheider eine Rückmeldung, die sie dann wiederum zu adaptierenden Entscheidungen veranlassen könnte. Eine vereinfachte Darstellung dieses hierarchischen Zyklus aus Entscheidung, Weisung und Feedback liefert ■ Abb. 2.2.

Eine direkte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen ist in hierarchischen Organisationen nicht explizit vorgesehen, auch wenn sie informell durchaus stattfinden mag. Dasselbe gilt für den direkten Kontakt und Austausch mit den Kunden des Unternehmens. Mitarbeiter, Teams und Abteilungen sehen sich eher übergeordneten Instanzen verpflichtet als benachbarten Abteilungen.

Unternehmen, die sich in ihrer Entwicklung innerhalb der hierarchischen Hemisphäre bewegen, haben einen zentralen Vorteil. Entscheidungen in der Unternehmensspitze können schnell umgesetzt und deren Fortschritt kontrolliert werden. Das Wort des CEO hat Gewicht und ist Auslöser für entsprechendes Verhalten im gesamten Unternehmen. Die zunehmende Komplexität im und außerhalb des Unternehmens zwingen hierarchisch denkende Unternehmen andererseits dazu, immer komplexere Regeln, Strukturen und Managementsysteme auf die Beine zu stellen. In

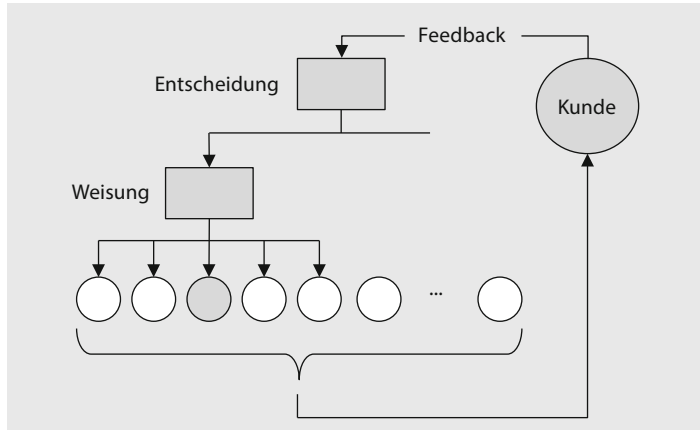


Abb. 2.2 Zyklus aus Entscheidung, Weisung und Feedback in hierarchischen Organisationen. (Trost 2015, S. 151; © Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. Reproduced with permission)

manchen Unternehmen gewinnt man zunehmend den Eindruck, die Mitarbeiter und Führungskräfte würden mehr Energie darauf verwenden, bestehende Managementsysteme zu füttern als sich um die Belange der Kunden zu kümmern. Das Aufrechterhalten oder Betreiben von Managementberichten, Balanced Scorecards, KPIs in Management-Cockpits, internen und externen Audits, jährlichen Mitarbeitergesprächen, Budgetrunden, Planungs-Meetings etc. macht zwar viel Mühe und kostet Zeit, ist aber im eigentlichen Sinne keine Arbeit. Arbeit ist nur dann Arbeit, wenn sie zu einer Wertschöpfung führt, die vom Kunden honoriert, nachgefragt und entsprechend bezahlt wird.

Die agile Hemisphäre

Unternehmen die in der agilen Hemisphäre ihre Entwicklung durchlaufen weisen gänzlich andere Regeln, Strukturen und Managementsysteme auf. Auch hier ist die Entwicklung auf die zugrunde liegende Haltung des Gründers und die Unternehmenskultur zurückzuführen. Sie führen aber in der Praxis zu anderen Ergebnissen. Eines der zentralen Prinzipien dieser Hemisphäre besteht darin, möglichst viel Verantwortung auf Seiten der Mitarbeiter und der Teams zu belassen. Durch Institutionalisierung wird diese Eigenverantwortung nicht nur gefordert sondern auch gestärkt. In hierarchischen Unternehmen müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor einer Reise die Führungskraft um Genehmigung bitten. Dadurch wird den Mitarbeitern Verantwortung entzogen. Ihre einzige Verantwortung besteht darin, die Regel an sich einzuhalten. In agilen Organisationen entscheiden Mitarbeiter selbst. Um die Eigenverantwortung zu stärken, müssen Mitarbeiter beispielsweise 5 % der Reisekosten aus eigener Tasche bezahlen (dafür bekommen sie ein höheres Fixgehalt). Oder alle Reisekosten werden in einem internen Portal für alles sichtbar

angezeigt. Verschwenderisches Verhalten kann dann durchaus zu Konflikten führen. Entweder man steht die Konflikte durch oder passt sein Verhalten an. Agilität heißt also nicht, dass es keine Regeln gäbe. Das Gegenteil ist der Fall. Der Unterschied besteht darin, wie die Regeln gestaltet sind und was sie am Ende bewirken. Scrum beispielsweise ist eine agile Methode um Projekte durchzuführen, die auf sehr klaren, umfangreichen Regeln basieren. Es scheint wichtig, hier explizit darauf hinzuweisen, weil aus hierarchischer Sicht agile Organisationen häufig als anarchisch bzw. chaotisch interpretiert werden.

Regeln zweiter Ordnung (der Umgang mit Regeln an sich) sind in hierarchischen Unternehmen meist simpel. „Im Zweifel entscheidet der Chef“, wenn nötig nach harter Verhandlung mit dem Betriebsrat. In agilen Organisationen beschreiben Regeln zweiter Ordnung meist demokratische Prozesse. Mitarbeiter entscheiden selbst und nicht selten nach aufreibenden Diskussionen, wie sie zukünftig mit bestimmten Situationen umgehen wollen. Auch hier muss auf einen weit verbreiteten Mythos hingewiesen werden. Hierarchisch sozialisierte Menschen interpretieren den Umgang in agilen Organisationen häufig als „Kuschelkurs“, weil es ja keine „harte Hand“ gibt, die ab und an „durchgreift“. Auch hier verhalten sich die Dinge genau umgekehrt. Dinge auszufechten, Meinungen zu vertreten, Konflikte auszutragen wird in agilen Organisationen als Teil der Intelligenz und Motivation interpretiert. Das ist zuweilen hart und nicht jedermanns Sache. Wer das nicht aushält oder zu wenig Rückgrat hat, könnte in hierarchischen Organisationen besser aufgehoben sein, dort „wo Papa sagt, wo's lang geht“.

Auch agile Organisationen haben Strukturen. Allerdings funktionieren sie nach anderen Prinzipien. Während sich in hierarchischen Organisationen die Mitarbeiter und Teams primäre der nächst höheren Ebene verpflichtet fühlen sehen sich die Akteure agiler Unternehmen vor allem ihren Kollegen, den benachbarten Teams und den Kunden gegenüber verpflichtet. Entsprechend durchlässiger sind sie in Bezug auf die laterale Zusammenarbeit und Kommunikation. Anstatt hart und statisch definierter Stellen und voneinander abgrenzender Silos finden sich in agilen Organisationen überlappende Rollen, Cluster, Projekte, die sich über die Zeit hin an gegebene Anforderungen adaptieren. Selbst dann, wenn es so genannte Abteilungen gibt, gestalten sich diese deutlicher offener gegenüber benachbarten Abteilungen entlang der Wertschöpfungskette. Entsprechend viel Aufwand wird in solchen Unternehmen dahingehend betrieben, allen Akteuren zu jedem Zeitpunkt die Transparenz zu bieten, die nötig ist, um zu verstehen, wer sich aktuell womit beschäftigt.

Agile Unternehmen lassen sich bei der Entwicklung von Managementsystemen von der Frage leiten, was miteinander vernetzte Teams und deren Mitarbeiter benötigen, um erfolgreich

Vernetzte Märkte erfordern vernetzte Organisationen

zu sein. Es wird also nicht nichts unternommen. Institutionalisierung hat vielmehr zum Ziel, die Akteure im Unternehmen zu befähigen – Alle, nicht nur das Management.

Fische sind lebensfähig, weil sich in der Beschaffenheit ihrer Flossen und Schuppen, die Beschaffenheit des Wasser widerspiegelt. Vögel können fliegen, weil ihre Flügel und Federn ein perfektes Abbild der Beschaffenheit der Luft darstellen. Das Auge kann sehen, weil es in seinem Aufbau der Natur des Lichtes entspricht. Diese Beispiele aus der Natur zeigen, wie im Sinne der Evolutionstheorie natürliche Wesen deshalb überlebensfähig wurden, weil sie sich der Beschaffenheit ihrer unmittelbaren Umgebung angepasst haben. Sie wurden ein Spiegelbild ihrer Umwelt.

Greift man diese Analogie auf, so liegt die Annahme nahe, dass Unternehmen vor allem dann wettbewerbsfähig sind und bleiben, wenn sie sich an die Beschaffenheit der Märkte anpassen. Diese Märkte erfahren wiederum das, was wir als *digitale Transformation* bezeichnen. Digitale Transformation ist nicht etwas, was jemand macht oder vorantreibt. Digitale Transformation ist auch nicht gleichzusetzen mit unternehmensinternen Veränderungen, die im Zuge der Digitalisierung stattfinden. Digitale Transformation ist eine weltweite Veränderung der Märkte und der Gesellschaften in Folge digitaler Technologien und neuer Geschäftsmodelle. Sie kommt sozusagen über uns, wie einst die Industrielle Revolution vor über hundert Jahren. Beteiligt sind daran fast alle Akteure der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Niemand steuert diese Entwicklung. Sie ist vielmehr ein Phänomen, das schlichtweg passiert.

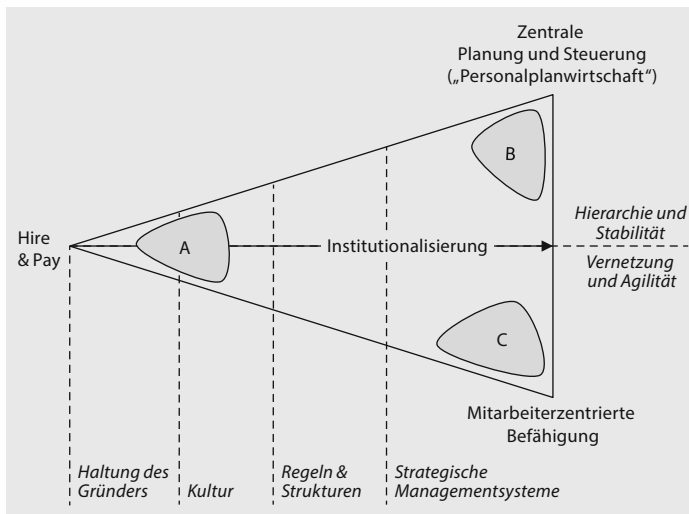
Ein zentraler Aspekt dieser digitalen Transformation – der unternehmerischen Umwelt – ist die zunehmende Vernetzung von fast allem, von Menschen, Maschinen, Unternehmen, Lieferanten, Institutionen, Dingen gepaart mit verteilter und dezentraler, künstlicher Intelligenz. In der Tat werden eigenen Gesprächen und Beobachtungen zu Folge immer mehr traditionelle Unternehmen unruhig. „Sind wir in Bezug auf unsere Führung und Organisation noch richtig aufgestellt um mit der digitalen Transformation mitzuhalten?“ ist eine Frage, die in zahlreichen, oberen Etagen immer lauter und ernsthafter diskutiert wird. Vermutlich ist es richtig, sich diese Frage zu stellen. Zweifel an traditionellen, hierarchischen Regeln, Strukturen und Managementsystemen werden zunehmend spürbar. Zwar ist man als hierarchisches Unternehmen sehr schnell im Fällen strategischer Entscheidungen. Die operative Umsetzung erweist sich aber nicht selten aufgrund endloser Entscheidungsprozesse als unfassbar kundenfremd und langsam. Zudem zahlt man den hohen Preis, geringer Mitarbeiterzufriedenheit, eingeschränkten Engagements, von Sinnentfremdung und limitierter Lernchancen. Möglicherweise sind diese traditionellen Ansätze nicht mehr in der Lage, der komplexen und dynamischen Wirklichkeit gerecht zu werden.

Sollten Unternehmen auf die sich ändernde äußere Wirklichkeit also nicht mit einem internen Abbild antworten? Vermutlich erfordern vernetzte Märkte auch vernetzte Organisationen. Damit ist nicht nur die Vernetzung zwischen Organisationen gemeint, sondern vor allem die interne Vernetzung verteilter Intelligenz innerhalb Unternehmen. Nichts anderes beschreibt das, was man heute unter der agilen Organisation versteht.

Bis zu Stelle in diesem Buch ging es einerseits um die Entwicklung von Unternehmen und andererseits um die hierarchische und agile Hemisphäre. HR wurde dabei kaum gestreift, weil zunächst einige Grundlagen zum organisationalen Umfeld aufgezeigt werden mussten. Im nun folgenden Abschnitt werden die bisherigen Überlegungen auf HR übertragen.

2.2 HR-Spielarten innerhalb des HR-Spielfelds

Bereits in ■ Abb. 2.1 wurden die verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung sowie die beiden Hemisphären grafisch skizziert. In derselben Abbildung findet sich ein (grau schraffiertes) Dreieck, das für die weiteren Überlegungen ausreicht, weil sich in ihm alle relevanten Dimensionen widerspiegeln, nämlich der Grad der Institutionalisierung sowie die agile und hierarchische Hemisphäre. Übertragen auf HR ergibt sich das in ■ Abb. 2.3 dargestellte, so genannte *HR-Spielfeld*, das ich nicht selten auch als das HR-Dreieck bezeichne.



■ **Abb. 2.3** Unterschiedliche HR-Spielarten innerhalb des HR-Spielfelds (HR-Dreieck)

Dieses HR-Dreieck spiegelt ein äußerst zentrales Konzept wider. Neben den bereits bekannten Phasen der Institutionalisierung besteht das HR-Spielfeld aus drei extremen Eckpunkten. Diese symbolisieren drei extreme *HR-Spielarten* auf der Basis der bisherigen Überlegungen. Eine Spielart (A) ohne jegliche Form der Institutionalisierung wird hier als *Hire & Pay* bezeichnet, eine sehr einfache Form des HR, die man auch als „Personaldarwinismus“ umschreiben könnte. Die Spielart (B) *Zentrale Planung und Steuerung* steht für eine HR-Spielart mit stark institutionalisiertem, hierarchischen Charakter. Man könnte diesen Ansatz auch als „Personalplanwirtschaft“ bezeichnen, was weiter unten noch erläutert wird. Dem steht (C) eine *mitarbeiterzentrierte Befähigung* gegenüber, die mit einem agilen Organisationsverständnis kompatibel ist. Im Folgenden werden die drei Extreme des HR-Spielfelds ausführlicher dargestellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich das aktuelle aber auch das angestrebte HR eines jeden Unternehmens irgendwo in diesem Spielfeld verorten lässt.

Hire & Pay und Darwinismus

Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) kann man eine HR-Spielart finden, bei der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter irgendwie eingestellt (Hire) und anschließend fair bezahlt (Pay) werden. Nicht mehr und nicht weniger. CEOs dieser Unternehmen berichten gerne davon, dass sie „das alles“, was es im Personalmanagement heute an modernen Ansätzen gibt schlichtweg nicht bräuchten. Mitarbeitergespräche braucht man nicht; schließlich wird täglich miteinander gesprochen und vor allem dann, wenn es nötig ist. Eine systematische Personalentwicklung braucht man nicht. Wenn Mitarbeiter herausfordernde Aufgaben bewältigen, kann man Lernen gar nicht vermeiden. Variable Gehaltssysteme braucht man nicht. Das führt nur zu unnötigen „Reibereien“. Und solange man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „ordentlich“ behandelt braucht man auch keine Arbeitgebermarke. Wozu ein Talentmanagement? Die Besten finden ihren Weg auch von alleine, sonst sind sie nicht die Besten – „the cream always comes to the top“. Wozu Regeln, solange man miteinander reden kann und die Leute im Interesse des Unternehmens handeln? Problematische Situationen, wie schwache Leistung, schlechtes Verhalten wird dann fallweise und persönlich thematisiert, wenn sie auftreten. So, oder so ähnlich klingt das dann.

Immer, wenn ich diesen Ansatz beispielsweise auf Vorträgen skizziere erntet er durchweg Sympathie. Vielleicht macht sich hierbei auch eine Art Überdruß gegenüber aufwendig erscheinender Managementsysteme bemerkbar? Der Ansatz klingt schlank, einfach, kostet kein Geld, setzt auf Eigenverantwortlichkeit und zwischenmenschlichen Umgang. „Geht doch auch“, höre ich so manchen sagen. Wirklich?

Mit zunehmender Unternehmensgröße und damit einhergehender Komplexität und mangelnder Überschaubarkeit fühlen